

## La competenza come comportamento

*le competenze riguardano il comportamento delle persone [...]; una competenza è una caratteristica del comportamento, ed una caratteristica riferita alla performance in una particolare mansione [...] o per tutte le mansioni (Woodruffe, 1992)*



- una competenza è un insieme di modelli di comportamento
- realmente attuato, osservabile
- Efficacia rispetto a compiti e funzioni

## La competenza come disposizione interna astratta

*“Con il termine competenza intendo l’insieme delle capacità astratte possedute da un sistema, indipendentemente da come tali capacità sono effettivamente utilizzate. Con il termine prestazione mi riferisco alle capacità effettivamente dimostrate da un insieme in azione, desumibili direttamente dal suo comportamento in una specifica situazione. La differenza è cruciale per discriminare cosa un sistema è in grado di fare in linea di principio, da quello che effettivamente fa in una situazione concreta (Bruno Bara, 1999)*



- considera la disposizione dell’azione  
stato interno che esiste indipendentemente dalla sua  
manifestazione esterna;
- può essere colto attraverso la presenza di una o più prestazioni

## Attributo dei sistemi distributivi dei saperi e delle reti di attori

*non si forma attraverso la semplice acquisizione di conoscenze, ma attraverso la rielaborazione di elementi di conoscenza in un contesto d'azione che è costituito da una rete di attori, e che quindi la conoscenza deve sempre essere costruita ponendo implicitamente le regole della sua utilizzazione*

**Reti di attori**



- l'unità d'analisi non è l'individuo, ma il modo in cui l'attività cognitiva è distribuita tra le persone
- 
- anche gli oggetti (ambienti fisici, macchinari, tecnologie, ecc.) hanno un ruolo centrale non solo come strumenti per l'azione, ma anche come depositi di saperi

**l'attore individuale è parte di un contesto istituzionale**

# La competenza come orchestrazione di schemi d'azione

*una competenza può essere caratterizzata dall'orchestrazione di un insieme di schemi che sottende un'azione o un'operazione relativa a un campo operativo particolare. Una competenza di una certa complessità mette in opera più schemi di percezione, di pensiero, di valutazione e d'azione, che implicano inferenze, anticipazioni, generalizzazioni*



**Schema di condotta**



- è un'organizzazione che emerge dall'esperienza
- deriva dal ripetersi delle azioni e dalla riflessione sulle loro caratteristiche comuni;
- vale per una famiglia di situazioni, per una classe di problemi
- implica da parte del soggetto un più immediato riconoscimento e una più agevole applicazione dello schema assunto
- se sono più distanti, esigono una trasformazione più o meno profonda dello schema stesso

## Natura situata della competenza

*la competenza non è ricavabile dalla natura del problema o del compito lavorativo da affrontare e neppure dalla definizione di una somma aritmetica di conoscenze e di abilità possedute dal soggetto. Scaturisce invece dall'analisi e dall'osservazione del soggetto in azione, dalla considerazione del tipo di risorse che mettono in campo, dalla modalità con cui le combina per fronteggiare le situazioni più complesse*

- indicano quello che siamo, adesso, nell'unità della nostra persona
- competenza contestualizzata e situata, specifica e imprescindibile dal contesto, dalla situazione particolare

## Natura situata della competenza

*«le competenze non vanno pensate come una risposta in termini di adattamento ad un ambiente, che out there preesiste e in qualche modo orienta l'azione alla risoluzione di un problema. Il soggetto, agendo, costruisce se stesso mentre costruisce il proprio contesto, in un'incessante ricorsività che va oltre l'idea di un semplice adattamento a un ambiente separato ed esterno. Si impone, in altre parole, di sostituire una concezione adattazionistica con una costruttivistica e coevolutiva» (ivi, p. 49).*

- Ricomposizione della dimensione individuale e del contesto
- Competenze come proprietà emergenti del contesto

# Le concezioni della nozione di competenza

## Punti dibattuti

- **input-based – worker oriented**  
Caratteristiche del soggetto

- **output-based and work – oriented**  
Outcomes, caratteristiche della prestazione lavorativa

- **competency – ies**  
*Competency Movement (USA)*  
“an underlying characteristic of a person which result in effective and/or superior performance in a job”

- **competence – es**  
*Training Agency (UK)*  
“a description of something which a person working in a given occupational area should be able to do”

## Aspetti controversi

- **Somma discreta di parti**  
Possono essere scomposte in unità elementari

- **Esplicitabili**  
Possono essere codificate in dizionari e trasmesse attraverso pratiche formali di training

- **Generalizzabili**  
Possono essere generalizzate tra ruoli e posizioni organizzative simili

- **Visione olistica e unitaria**  
lifelong experience – mastery and expertise

- **Implicite e o tacite**  
Esito di un processo di apprendimento on the job. Partecipazione a comunità di pratica

- **Emergenti dalle interazioni sociali**  
Situato in uno specifico contesto di lavoro

# Competenza: articolazione e dimensioni

■ cognitive

■ culturali

■ affettive

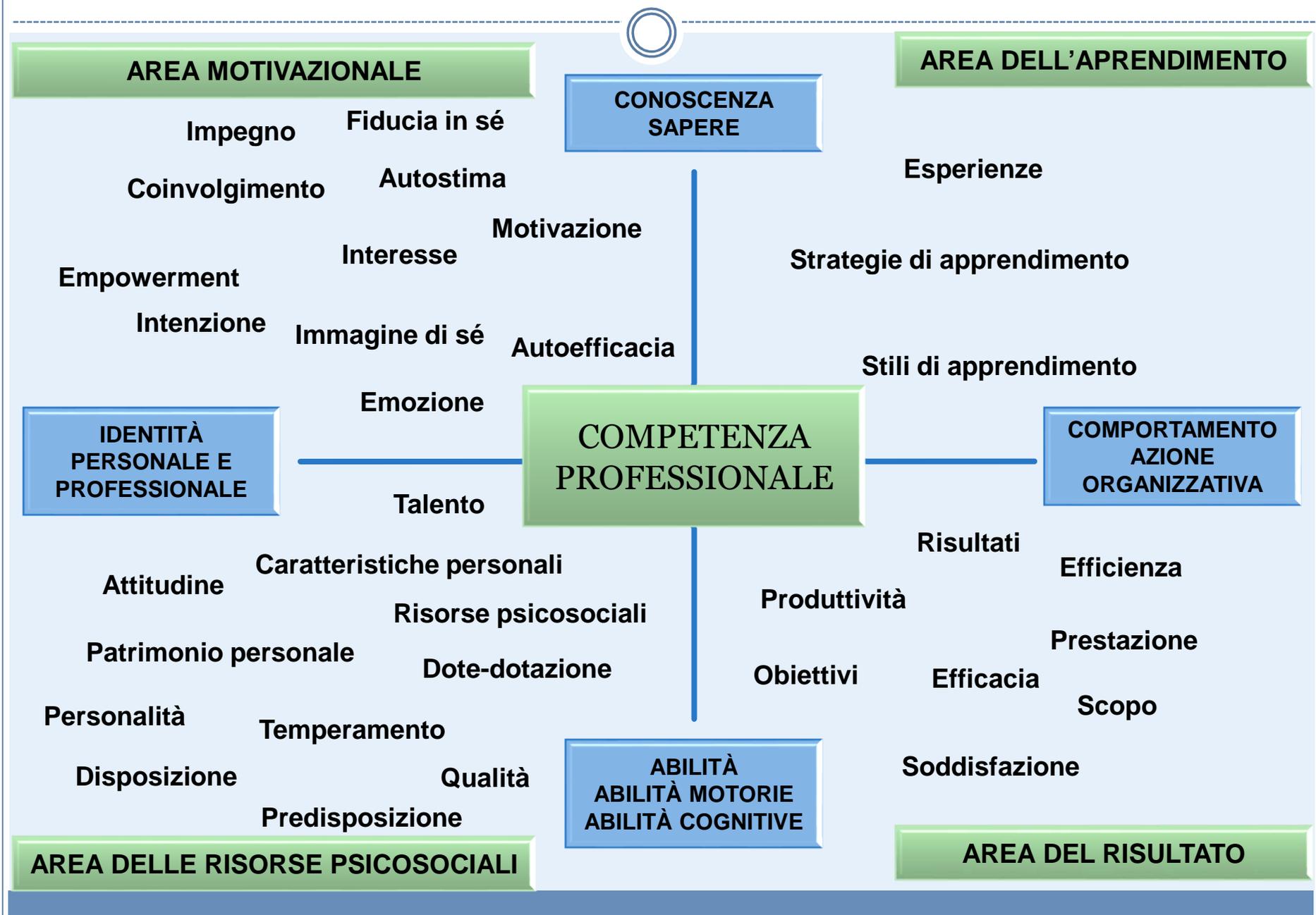
■ sociali

■ prasseologiche



- Componente affettiva: il motore della competenza; coinvolge l'immagine di sé, l'investimento emozionale e la motivazione
- Componente sociale: comprende il riconoscimento della competenza da parte del contesto d'azione
- Componente culturale: riguarda la cultura del lavoro che fa da sfondo e che dà forma alle competenze
- Componente prasseologica: aspetto visibile della competenza; prestazioni che possono essere oggetto di valutazione
- Componente cognitiva: legata alla cognizione

# Competenza: articolazione e dimensioni



# Le concezioni della nozione di competenza

Quale significato assume la nozione di competenza nelle diverse concezioni?



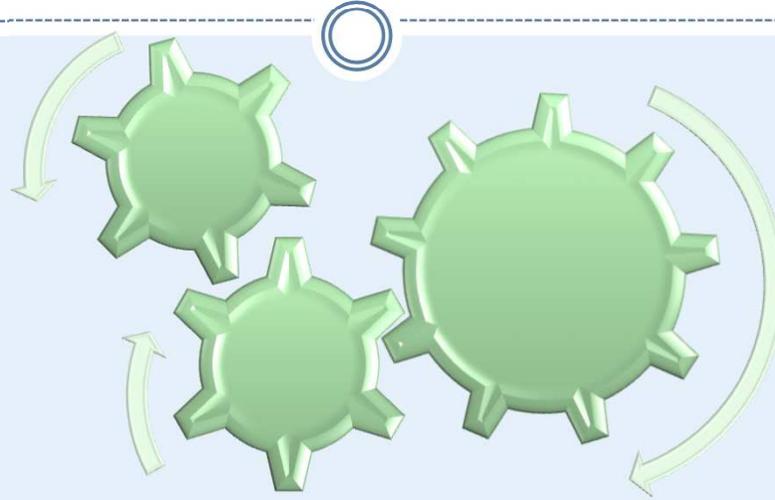
concezione oggettivista/  
funzionalista

concezione  
soggettivista

concezione  
“processuale”

# Competenza nella concezione meccanicista

MACCHINA ORGANIZZATIVA



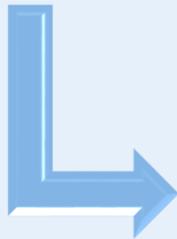
Attività 1:

Attività 2:

Attività 3:

Attività 4:

Attività n:

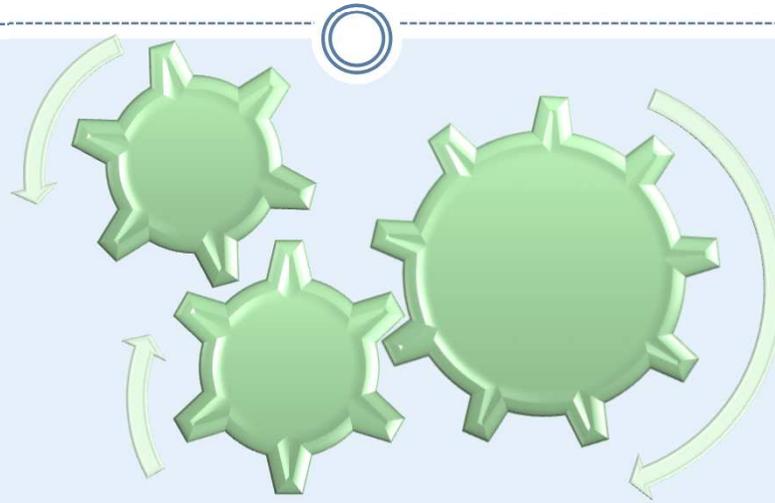


- Prescrizione A
- Prescrizione B
- Prescrizione C
- Prescrizione n

- Azione A
- Azione B
- Azione C
- Azione n

# Competenza nella concezione meccanicista

MACCHINA ORGANIZZATIVA



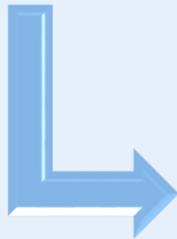
Attività 1:

Attività 2:

Attività 3:

Attività 4:

Attività n:



- Prescrizione A
- Prescrizione B
- Prescrizione C
- Prescrizione n



- Azione A
- Azione B
- Azione C
- Azione n



**Competenza**

## La logica meccanicistica

*The master manufacturer, by dividing the work to be executed into different processes, each requiring different **degrees of skill** or of force, can purchase exactly that precise quantity of both which is necessary for each process; whereas, if the whole work were executed by one workman, that person must possess **sufficient skill** to perform the most difficult, and sufficient strength to execute the most laborious, of the operations into which the art is divided*

Babbage, C. (1832), On the economy of machinery and manufactures, New York, Kelley.

## Il “rinnovato” bisogno di competenze

- Fattori economici, sociali e culturali modificano continuamente l'attività delle organizzazioni rendendo inadeguata la rigida definizione dei compiti;
- Attività in continua evoluzione richiedono una costante integrazione di saperi diversi difficilmente afferenti ad un corpo unico e stabile di conoscenze predefinite;
- L'apertura dei mercati ha accresciuto l'incertezza e la complessità delle dinamiche competitive cui far fronte in modo sempre innovativo;
- L'imprevedibilità, l'incertezza e la discontinuità richiedono capacità di anticipazione e tempi di reazione ridotti;
- La progressiva destrutturazione di ruoli e mansioni richiede l'esercizio di discrezionalità e autonomia nello svolgimento del lavoro;
- L'accresciuta “intellettualizzazione” delle attività porta ad una continua e a volte radicale reinterpretazione dei compiti e delle mansioni
- Le opportunità offerte dal costante sviluppo tecnologico richiedono versatilità, capacità di apprendimento di nuovi compiti e ripensamento di quelli tradizionali;
- ...

# Logica di fondo

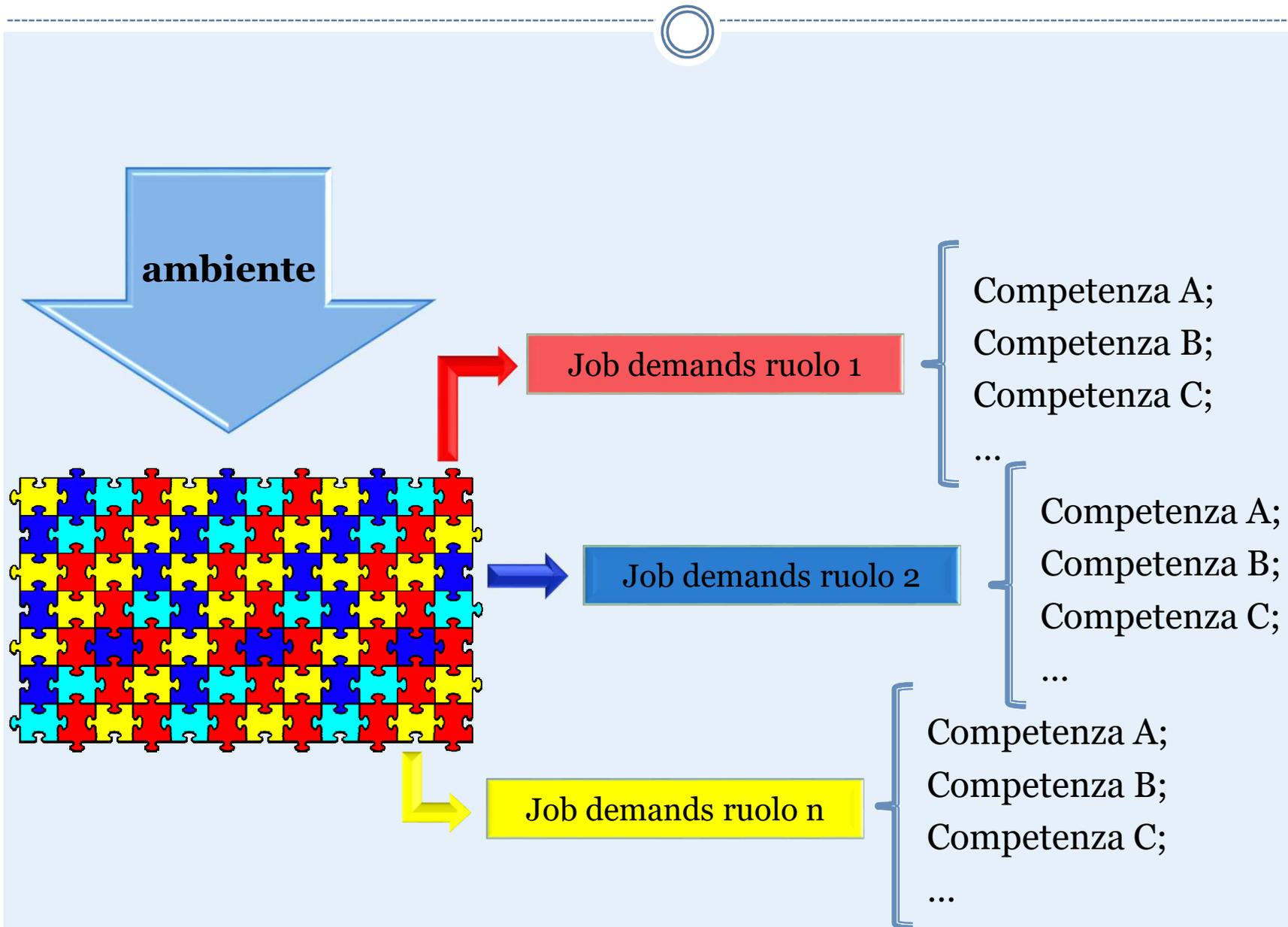


# Lo sforzo di matching

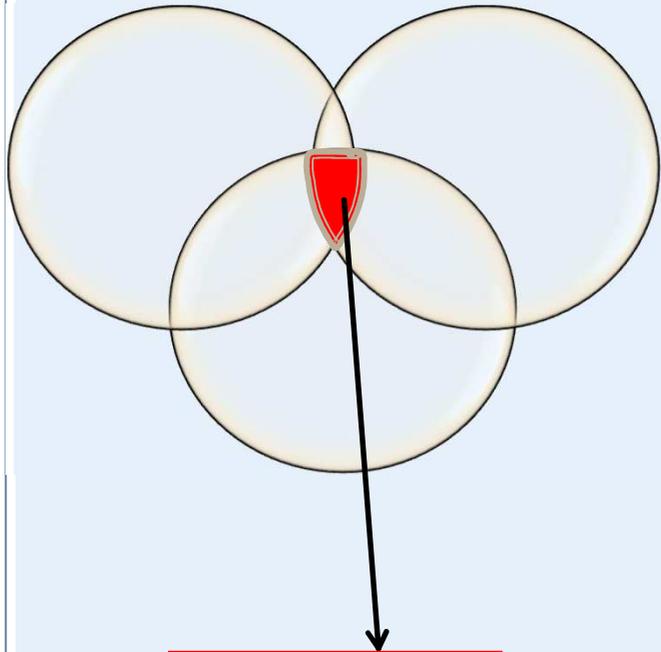


the organization has policies and procedures, which are usually reflected in the internal structure and system of the organization. It also has a direction. This may take form of a mission, purpose or corporate strategy. The organization has physical, financial, and technical resources, which include its assets and its products. It also has a tradition and culture. All of these factors contribute to the internal organizational environment. The organization exists in the context of a larger environment. [...] The internal organizational environment transmits and translates the external environment to its members (ibid).

# Organizzazione come insieme di ruoli



# Come sono comunemente utilizzate le competenze nelle organizzazioni?



Effective specific actions or behavior

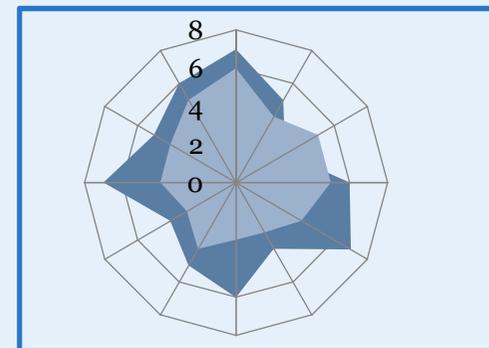
1

Logica di matching

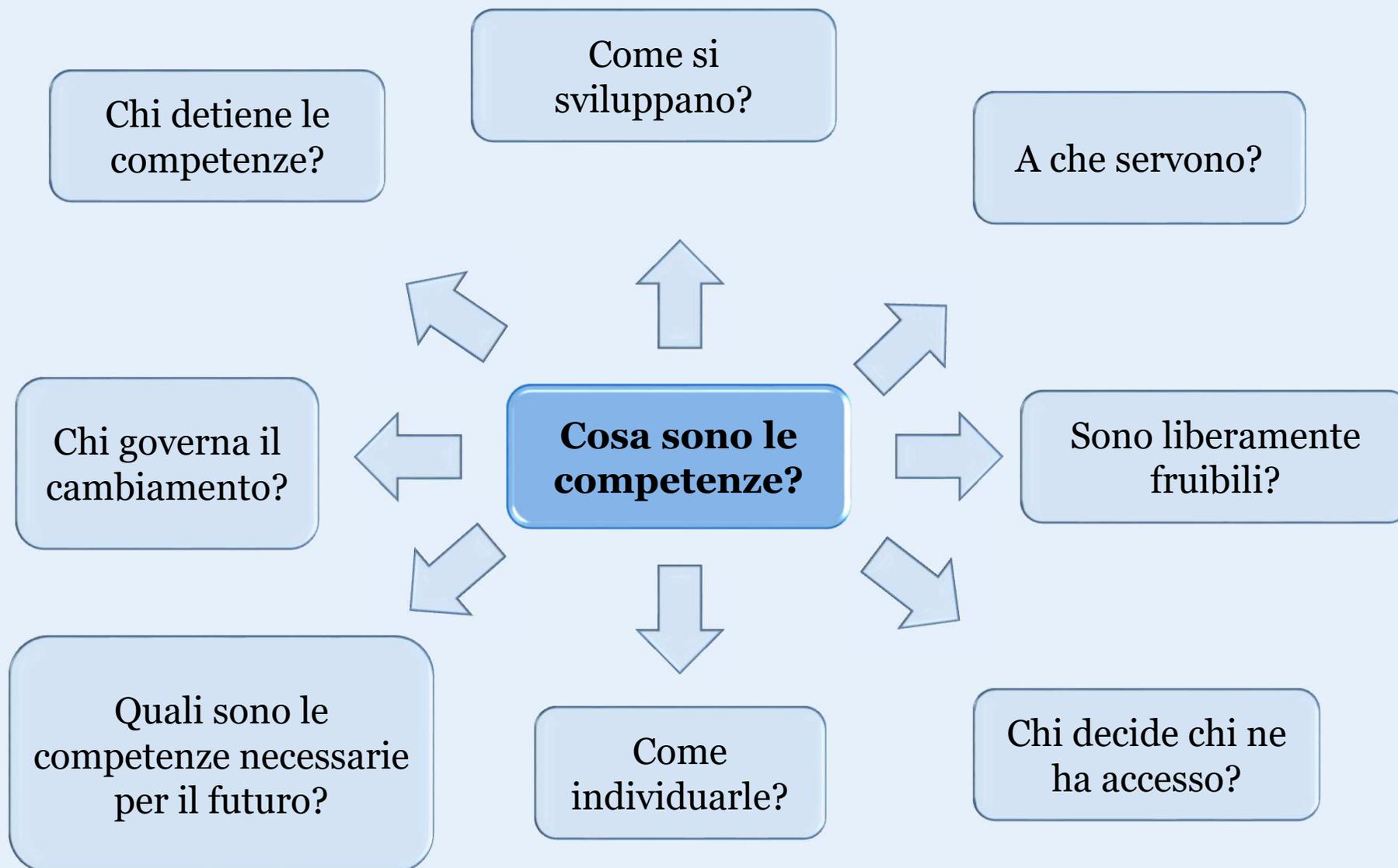
2

Mappatura dei ruoli e formalizzazione delle competenze necessarie per ciascun ruolo

Rilevazione delle competenze individuali



# Spunti di riflessione



# La prospettiva sociocostruttivista

**l'organizzazione del lavoro basata su posizioni definite ex ante non coglie adeguatamente la variabilità della vita di un'organizzazione**



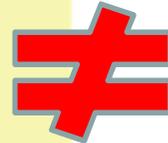
- ✓ abbandonare definitivamente l'idea di poter definire ruoli e posizioni e di poter prescrivere rigidamente l'attività dei lavoratori
- ✓ sostenere il contributo che ciascuno può dare all'organizzazione

# Cosa sono le competenze

Descrizione dell'attività, dei vissuti, dei significati soggettivi, delle percezioni delle azioni in un processo di lavoro

**Rappresentazione/descrizione**

come momento costitutivo della competenza



Spiegazioni molecolari

Somma discreta di elementi

Ricomposizione di frazioni

Semplificazione problema complesso

Emergenti dalle relazioni intersoggettive

Situate nel contesto specifico

# Principi di fondo

## Gestione delle competenze:

**Prescrizione (ex ante)**

**VS**

**Riconoscimento  
dell'esistente (ex post)**

azioni di sostegno in  
un'organizzazione intesa come  
spazio di continua  
(ri)costruzione di significati

identificare le competenze richieste  
da un lavoro

**VS**

quali competenze una persona sa e  
può attivare nel contesto lavorativo?

- ✓ costruzione di percorsi di  
comprensione della realtà  
esistente;
- ✓ individuazione e  
valorizzazione di ciò che  
connota la realtà  
professionale quale  
situazione unica e specifica

# Spunti di riflessione



# La logica di processo

## **DETERMINISMO**

### **OGGETTIVISTA**

ricerca di leggi generali  
universali causa effetto

***Causazione***

***necessaria -***

***Razionalità ex ante***

## **RELATIVISMO**

### **SOGGETTIVISTA**

specificità, carattere  
situato e l'irripetibilità di  
ogni singolo accadimento

***Causazione negata -***

***Razionalità ex post***

## **PROCESSO DI AZIONE SOCIALE**

Ricerca di condizioni di possibilità

***Causazione adeguata - Razionalità***

***intenzionale e limitata***

# Il concetto di regolazione

**Organizzazione  
come processo  
di regolazione**

Concetto di autonomia  
ed eteronomia

Regole previe e  
contestuali

**Separazione  
decisione e azione?**

# La nozione di competenza

**Competenza:** saper valutare la strumentalità delle azioni, le alternative di risultati, la regolazione delle azioni, delle loro relazioni, dei loro svolgimenti, e la congruenza reciproca di tutte queste dimensioni del processo (Maggi, 2001, p. XX).

La competenza non è decontestualizzabile perché è intrinseca al processo organizzativo

Si esprime nell'adeguatezza delle scelte

# Spunti di discussione

